



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: Dificuldades e Desafios na profissionalização
– um estudo de caso da organização Instituto Empreender**

Edilbert Simas Nunes*

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo demonstrar os impactos na profissionalização das organizações do terceiro setor, em virtude das dificuldades financeiras. O estudo de caso de natureza qualitativa, apoiando-se em referencial bibliográfico e análise de documentos da instituição resultado deste estudo, foram utilizados como metodologia de pesquisa. Para coleta de dados foram analisados os documentos resultantes do planejamento estratégico da instituição e também aplicação de entrevista semiestruturada com o presidente. Com o estudo foi possível identificar que existe uma grande dependência em relação as origens de recursos financeiros, o que gera por sua vez incertezas quanto à sobrevivência e manutenção dessas organizações. Verificou-se que no contexto de crescimento do terceiro setor nas últimas décadas, surge a necessidade da utilização de ferramentas de planejamento e gestão para que essas organizações busquem de forma efetiva sua profissionalização, com o propósito de otimizar seus resultados e entrega de seus serviços à população.

Palavras-chave: Profissionalização. Gestão. Terceiro Setor. Estudo de Caso.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial, sob orientação da Prof.^a MSc. Paula R. Pantoja de Oliveira.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento das demandas sociais nos últimos anos as organizações do terceiro setor conquistam cada vez mais notoriedade no âmbito das políticas públicas. No Brasil, nota-se um aumento dessas organizações a partir da década de 90, diante das limitações do Estado em promover com eficácia as políticas de cunho social.

Neste cenário, essas organizações surgem como uma alternativa entre o primeiro setor (Estado) e o segundo (empresas com objetivo de lucro), o que difere o terceiro setor dos demais é sua finalidade de prestar serviço à sociedade sem a distribuição de lucro para seus diretores, associados e colaboradores. Ou seja, na hipótese de superávit no balanço patrimonial de cada exercício, este superávit será obrigatoriamente aplicado nos objetivos da organização.

Para que essas organizações atinjam seus objetivos é fundamental a adoção de políticas de capacitação e gerenciamento do conhecimento, uma vez que muitas dessas organizações enfrentam diversos desafios como o planejamento de suas atividades, profissionalização de pessoal, captação de recursos e gestão.

Mesmo diante desses desafios e com a missão de promover mudanças nos indivíduos e na sociedade, mais de 2 milhões de pessoas se organizam no Brasil em mais de 390 mil entidades do terceiro setor (IPEA, 2016). Em virtude disso, destaca-se a importância da profissionalização das organizações com técnicas de gestão eficientes, uma vez que estas desempenham função de interesse público.

Diante da relevância do tema tem-se a seguinte situação problema: Quais os impactos na profissionalização do terceiro setor diante da escassez financeira?

O presente trabalho tem como objetivo geral: Compreender os impactos na profissionalização do terceiro setor diante dos desafios na captação de recursos financeiros. São apresentados como objetivos específicos: a) identificar os modelos de gestão utilizados na organização; b) identificar os critérios de escolha dos colaboradores; c) identificar as dificuldades na profissionalização dos gestores.

Para alcançar esses objetivos, foi adotado como estratégia de pesquisa o estudo de caso com aplicação de entrevista semiestruturada. Para coleta de dados também foram analisados os documentos resultantes do planejamento estratégico

da instituição para o período 2015-2018, além de outras informações relacionadas a formação e qualificação dos gestores.

Do ponto de vista social, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da profissionalização das organizações, a fim de potencializar os processos gerenciais com foco na continuidade de suas ações.

Do ponto de vista pessoal, espera-se que as organizações do terceiro setor possam fazer proveito das ferramentas e técnicas gerenciais com profissionais capacitados e qualificados, proporcionando um atendimento de qualidade e excelência a população carente brasileira.

Sob a ótica acadêmica, a presente pesquisa tem como objetivo discutir a importância de conceitos relacionados a profissionalização dos gestores das organizações do terceiro setor.

O presente trabalho foi, então, estruturado nas seguintes seções: na seção dois, denominada referencial teórico, conceitua-se o terceiro setor, os desafios na captação de recurso bem como os modelos de gestão das organizações do terceiro setor; na seção três são apresentados os métodos de pesquisa, na seção quatro tem-se a descrição e análise dos dados; na seção quinta são apresentadas as considerações finais do estudo de caso que pode servir como contribuição no campo da profissionalização das organizações do terceiro setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

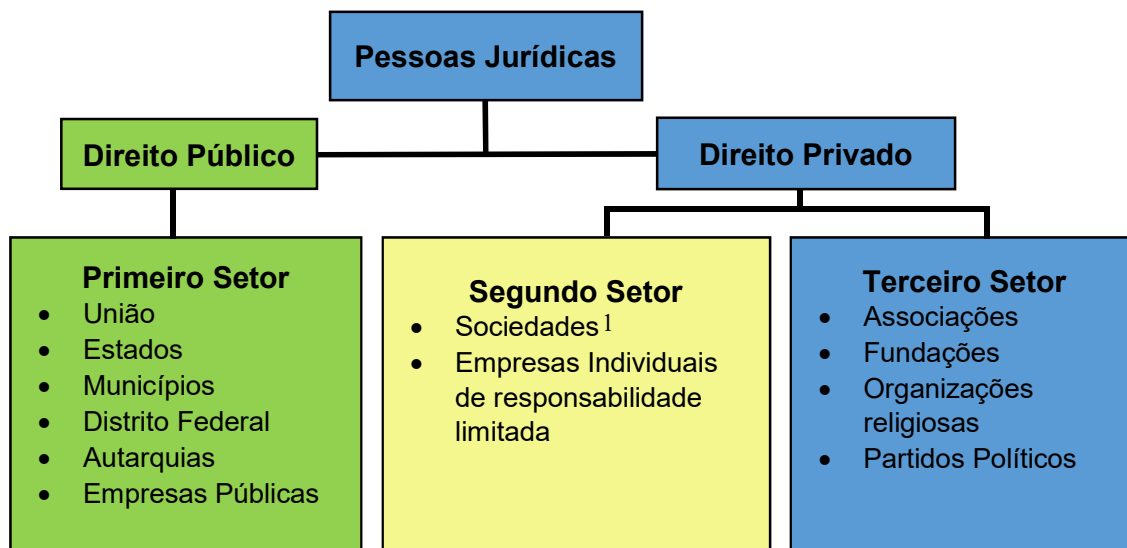
Este capítulo discorre sobre a teoria do terceiro setor, seu histórico no Brasil, suas características e importância, além de demonstrar os desafios na captação de recursos financeiros, nas formas de gestão e profissionalização nas organizações sem fins lucrativos.

2.1 Terceiro Setor no Brasil

De forma simplificada, o terceiro setor é o conjunto de entidades da sociedade civil que prestam serviços em áreas de interesse social e público que por sua natureza não visam lucro. Essas organizações atuam entre o Primeiro Setor, ou

seja, o Estado representado pela administração pública e Segundo Setor, representado pelo mercado que prestam serviço ou fornece bens com objetivo de obter lucro (PEREIRA, 2013, p. 29).

Figura 1: Representação dos três Setores



Fonte: VALMOR (2015, p. 7)

Conforme demonstrado na figura 1, no terceiro setor existem várias siglas que identificam uma entidade sem fins lucrativos, tais como: associações, fundações, organizações, entre outras. A literatura especializada aborda o tema das nomenclaturas utilizadas a fim de chegar a um consenso de qual deve ser a terminologia utilizada para identificar essas organizações.

Sobre as nomenclaturas do terceiro setor, Tozzi (2015) listou algumas terminologias utilizadas para se referir a essas entidades:

- a) ONG – Organização Não Governamental;
- b) OSC – Organização da Sociedade Civil;
- c) Instituto – nome fantasia de uma associação ou fundação;
- d) Entidade – termo genérico;
- e) OSFL – Organizações Sem fins Lucrativos;
- f) Filantrópicas – entidades portadoras do Cebas que prestam serviços sociais, comumente nas áreas de saúde, educação e assistência social.

¹ O termo Sociedades sugerido pelo autor, neste trabalho foi considerado como Sociedades de Economia Mista.

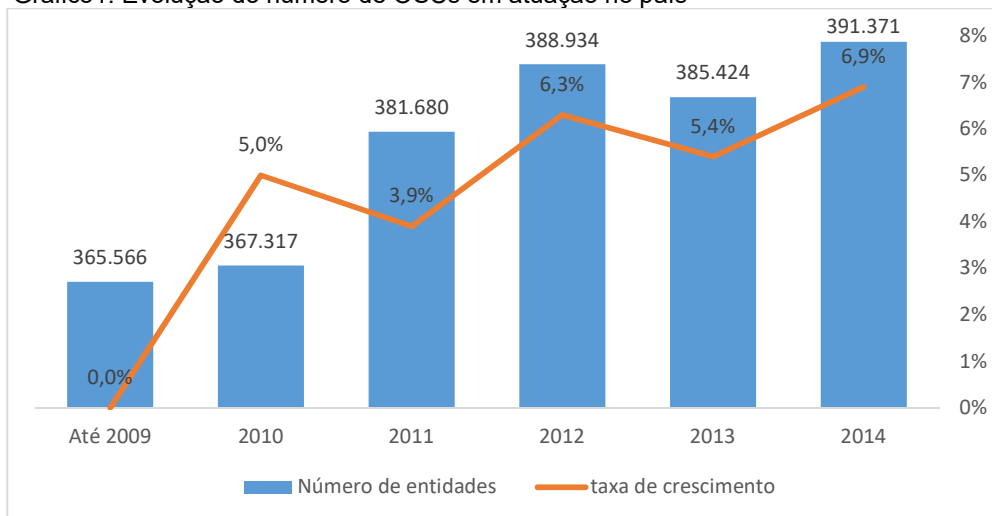
Pereira (2013) também comenta sobre as várias classificações dadas a essas organizações.

Estas organizações caracterizam-se pelo conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, instituído por instituições civis de qualquer origem, sejam religiosas, entidades de assistência social, comunitárias, de trabalhadores, organizações não governamentais, institutos e fundações empresariais, entidades de benemerência, entre tantas outras que são denominadas como o Terceiro Setor. (PEREIRA, 2013, p. 28).

Nesse contexto, a terminologia Terceiro Setor foi a escolhida na presente pesquisa para se referir a todas essas organizações. No Brasil percebe-se um aumento dessas organizações a partir da constituição de 1988 onde começam a surgir as discussões de cidadania no país. Esse crescimento pode ser evidenciado quando se observa a pesquisa realizada pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística sobre "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2012" e posteriormente na pesquisa realizada pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada em 2016.

Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil elaborado pelo IPEA (2016), no Brasil existem 391.371 entidades de interesse público, cuja missão estava voltada para o atendimento da sociedade, na tabela abaixo pode-se verificar de forma mais detalhada a evolução do número das entidades de interesse público no país a partir do ano de 2009.

Gráfico1: Evolução do número de OSCs em atuação no país



Fonte: IPEA com dados do Ministério do Trabalho (2014).

A pesquisa do IPEA, considerou apenas as OSCs registradas formalmente, ou seja, com CNPJ ativo. Também estabeleceu o recorte de apenas quatro Naturezas Jurídicas das Entidade Sem Fins Lucrativos identificados na Tabela de Natureza Jurídica 2014 elaborado pela Comissão Nacional de Classificação (Concla), a saber (IPEA, 2016):

- a) 306-9 - Fundação Privada;
- b) 322-0 - Organização Religiosa;
- c) 330-1 – Organização Social (OS);
- d) 399-9 - Associação Privada.

Na tabela 1, pode-se constatar que 90,7% do total dessas organizações possuem de 0 a 4 funcionários ou seja, 354.990 de um total 391.371 entidades de interesse público sem fins lucrativos. Diante desses números é possível constatar que a maior parte das organizações do terceiro setor são consideradas de pequeno porte. Um outro ponto importante a ser observado é que 310.562 organizações constam como sem pessoal ocupado assalariado.

Tabela 1: Número de empregados formais, segundo as faixas de pessoal ocupado – Brasil 2014.

Faixas de pessoal ocupado assalariado	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Total	391.371	100	2.286.383	100
0	310.562,00	79,4	0	0,0
1 a 4	44.428,00	11,4	84.664,00	3,7
5 a 19	21.443,00	5,5	207.631,00	9,1
20 a 99	11.212,00	2,9	474.903,00	20,8
100 ou mais	3.726,00	1,0	1.519.185,00	66,4

Fonte: <https://mapaosc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html> - Ministério do Trabalho (2014)

Mesmo com o grande crescimento no número dessas organizações, somente no ano de 1999 que essas são legalmente reconhecidas no Brasil por meio da Lei nº. 9.790 de 23 de março de 1999, que “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá

outras providências”. (Lei 9.790, 1999).

A natureza jurídica das organizações do terceiro setor é abordada nos incisos I a VI do art. 44 do Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

II - as sociedades;

III - as fundações.

IV - as organizações religiosas; (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003)

V - os partidos políticos. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003)

VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada. (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011)

Segundo Tozzi (2015, p. 28) “Associações surgem por meio de união de pessoas que se organizam para fins não econômicos e não há, entre associados, direitos e obrigações recíprocos, apenas o comprometimento do funcionamento das associações ”.

“Já as fundações de direito privado são formalizadas quando recebem a destinação do patrimônio, que é doado por meio de escritura pública ou testamento. Além disso, sua criação é aprovada pelo Ministério Público” (Ibid., p. 28).

De acordo com a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 que trata a questão dos eventuais excedentes operacionais das entidades sem fins lucrativos, tem-se a seguinte definição.

Considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Neste sentido, entende-se como lucro o resultado entre receita e despesa, de acordo com os relatórios contábeis. Esses termos nas organizações do terceiro setor são conhecidos como superávit e déficit. O lucro que é o objetivo das empresas privadas, não é aplicado ao terceiro setor, sendo utilizado como um meio para atingir suas ações e alavancar seus objetivos, portanto, o lucro deve ser obrigatoriamente utilizado na manutenção e na aplicação das atividades da organização (TOZZI, 2015, p. 25).

2.2 Desafios na captação de recursos

O tema captação de recursos é sem dúvida, considerado para os gestores como o grande desafio nas organizações do terceiro setor, uma vez que essas não se sustentam financeiramente pela prestação de seus serviços, portanto para cumprirem seu propósito, seja ele educacional, artístico, ambiental ou qualquer outro, dependem fortemente de uma captação eficiente de recursos.

Ao contrário de empresas e cooperativas, as entidades sem fins lucrativos na grande maioria não possuem uma estrutura com foco na produção de bens voltados para o comércio. Não cobram taxas sindicais por exemplo e não recebem colaboração fixa de seus membros. Por isso é possível identificar a imensa dificuldade para obter recursos financeiros.

Para Tozzi (2015, p. 61) “as organizações sem fins lucrativos vivem da captação de recursos, sejam eles públicos ou privados” além de contarem com recursos de organismos internacionais. Porém com o crescimento do país nas últimas décadas muitos desses organismos deixaram de apoiar projetos e entidades nacionais para investirem em outros países considerados menos desenvolvidos que o Brasil.

Diante dessas colocações percebe-se a grande dependência dessas organizações com o Poder Público, uma vez que para muitos gestores há um entendimento que existe uma responsabilidade do Estado em manter ações principalmente em áreas sociais, tais como saúde e educação. Por esse motivo muitas organizações passam a priorizar as parcerias públicas.

As organizações que possuem essa “garantia” de recurso público, se sentem mais seguras com relação a tomada de decisão por parte da gestão e podem contar com um atendimento maior no número de pessoas o que consequentemente gera uma maior visibilidade. Já as outras, que não possuem uma estabilidade de recursos, em muitos casos passam por dificuldades em seu funcionamento, como não possuir sede, não possuir uma quantidade adequada de funcionários, não possuir um atendimento contínuo de suas ações e remuneração incompatível com o mercado.

Diante do pensamento de sobrevivência e dependência da captação de

recursos, o terceiro setor criou em torno de si próprio essa dificuldade que não o vincula a administração e acaba por estimular essas organizações a não desenvolver um processo de gestão econômica que lhes deem autonomia financeira na realização de suas ações, mantendo-as dependentes.

Kotter (2008) discorre sobre as fontes de recursos dos três Setores.

Na ótica dos recursos financeiros, a realidade entre os três Setores é fortemente diferenciada, pois o Primeiro Setor tem uma fonte geradora de recursos (impostos, tributos, multas e outras) o Segundo Setor movimenta seus recursos e/ou suas formas de expressão sendo um gerador de meios para ele mesmo e para o Primeiro Setor. As organizações do Terceiro Setor administram poucos recursos, os que vêm do seu próprio patrimônio, se elas tiverem, ou da possibilidade de gerar recursos pelos seus serviços ou pela captação deles, mas sempre dentro dos limites da premissa "sem fins de lucro" (KOTTER, 2008, p. 31).

Pode-se evidenciar que a ausência da finalidade de "fins de lucro" é sem dúvida o tema crucial para as organizações do terceiro setor e neste sentido para que essas organizações possam atuar é necessário o desenvolvimento de parcerias de forma estratégica, que podem envolver diversos setores, gerando forças para lidar com governantes e órgãos públicos além de buscar por parcerias que disponibilizem recursos financeiros, materiais e humanos provenientes da iniciativa privada.

Para Tozzi (2005, p. 75) "um dos grandes desafios encarados pelo Terceiro Setor tem a ver com a aquisição de recursos para sustentar ações e realizar projetos que procuram alcançar os fins para os quais foram designados".

Segundo Adulis (2002 apud TACHIZAWA, 2004, p. 160)

A captação de recursos (fundraising), conforme Adulis (jan. 2002), é um dos maiores desafios que organizações do Terceiro Setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se veem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos.

Para superar esses desafios, a captação de recurso no Brasil precisa derrubar algumas barreiras que impedem seu desenvolvimento. Essas barreiras são

culturais, considerando as técnicas de marketing que não podem estar restritas somente ao Primeiro e ao Segundo Setor, é preciso que mais pessoas se envolvam em causas sociais e passem a contribuir de forma efetiva com essas organizações não somente com recursos financeiros, mas através da prestação de serviços de forma voluntária a fim de contribuir de alguma maneira com essas organizações.

2.3 Gestão nas Organizações do Terceiro Setor

As organizações sem fins lucrativos são diferentes em diversos aspectos das instituições públicas e privadas. Os mais claros são os relacionados à atuação e relação com o lucro, mesmo criadas sem a finalidade de lucro e com a função de interesse público em muitos casos assumindo o papel do Estado, diante dessas responsabilidades se faz necessário que essas organizações adotem modelos de gestão a fim de melhorar seus processos além de demonstrar de forma transparente suas ações a toda sociedade e seus parceiros.

Pereira (2013) discorre sobre a importância da gestão qualificada nas organizações:

Entre os diversos desafios das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos é importante destacar a necessidade na melhoria contínua da eficiência da gestão destas organizações, por meio da utilização de um sistema de governança, entre outras técnicas. Desta forma, as organizações podem desenvolver competências essenciais para que possam conduzir sua operação e gestão com mais transparência, para produzirem serviços com alto padrão de qualidade, gerando resultados efetivos, que sejam passíveis de avaliação por qualquer indivíduo da sociedade civil e com maior grau de profissionalização. A utilização dos mecanismos de governança e gestão qualificada em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos são cada vez mais necessários, tendo em vista a importância desse setor no desenvolvimento da sociedade contemporânea e da sua profissionalização (PEREIRA, 2013, p. 30).

A profissionalização do terceiro setor é tema recorrente, porém pode-se verificar uma limitação dos gestores em adquirir conhecimentos em relação ao tema gestão e planejamento de atividades, observa-se que mesmo aqueles já tenham adquiridos tais conhecimentos existe uma dificuldade ao tentar implantar tais métodos, existe uma falta de eficácia para aplicar o que foi aprendido (TOZZI, 2015).

É preciso ter claro quais são os objetivos da organização e os projetos executados devem estar em consonância com a sua missão. É indispensável a adoção de políticas de avaliação periódica do desempenho em relação a sua missão e ao resultado dos projetos realizados. Não adianta “atirarem para todos os lados” já que muito provável não irão acertar nenhum alvo. Ainda segundo Tozzi (2015, p. 38) “a orientação estratégica está mais em função da disponibilidade de recursos do que da missão preestabelecida”.

Kother (2008, p. 29) comenta que “o planejamento do Terceiro Setor até agora vem sendo utilizado de forma rápida e incompleta quase como uma ‘colcha de retalhos’ uma vez que as metodologias utilizadas não foram destinadas ou não se adequam a realidade”, uma vez que o terceiro setor não possui as mesmas características do Primeiro e Segundo Setor, principalmente a estabilidade financeira.

Considerando suas características específicas, a fim de se consolidar o terceiro setor deve pensar nas funções gerenciais a serem utilizadas como instrumentos úteis e necessários. Para Tenório (2009, p. 21) “essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionada com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento”.

Ainda sobre as funções gerenciais, Tenório (2009, p. 22) lista quatro funções primordiais que devem ser adotadas pelas organizações do terceiro setor.

Planejamento: É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo.

Organização: É a ação de agrupar pessoas e recursos definir atribuições, responsabilidades e normas de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.

Direção: É a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

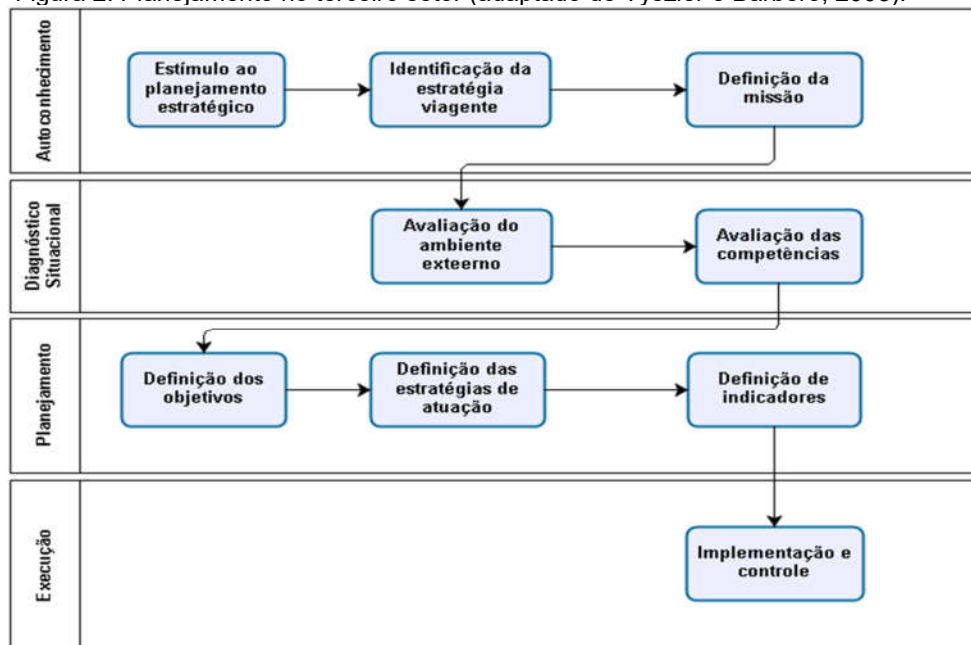
Controle: É a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Neste sentido, a adoção das funções gerenciais de forma integrada por parte do terceiro setor, pode contribuir de forma significativa para uma maior

profissionalização dessas organizações, o que possibilita que essas atinjam seus objetivos previamente definidos com maior eficiência. Vale ressaltar que as quatro funções são provenientes da administração clássica, utilizada com mais frequência nas empresas privadas e órgãos governamentais, porém podem ser aplicadas também no terceiro setor com objetivo que permita diagnosticar a visão integrada dos processos e a partir disso, implantar as soluções e acompanhar os resultados para assim integrar todas as áreas da organização.

Para monitorar as ações das organizações com base no planejamento e de acordo com suas competências, objetivos, oportunidades e as estratégias para atingi-los, que serão escolhidas as ações da organização, Ruggeri (2011) propõe o seguinte diagrama como forma de controle e padronização dos seus processos. Para o autor planejar é um processo sempre em movimento: planejamento contínuo é ter a certeza que a organização e seus parceiros saberão acompanhar as mudanças do mundo e das maneiras de trabalhar independente da área em que atuam.

Figura 2: Planejamento no terceiro setor (adaptado de Tyszler e Barbero, 2003).



Fonte: Ruggeri (2011, p. 35)

Um outro fator importante que deve ser mencionado é a contabilidade das entidades do terceiro setor, observa-se que muitos gestores desconhecem dos

procedimentos contábeis, uma vez que por questões de custo a maioria das entidades contrata um contador externo, essa relação deve exigir no mínimo um cronograma de atividades afim de aproximar o contador da entidade e estabeleça datas e responsabilidade para ambas as partes. As informações contábeis devem ser as mesmas que o departamento financeiro possui, evitando assim informações desconhecidas o que pode prejudicar as boas práticas de governança (TOZZI, 2015).

2.4 Profissionalização da Gestão

Toda organização, com ou sem fins lucrativos, possui em sua estrutura pessoas. Consequentemente, seu sucesso está diretamente ligado ao empenho, comprometimento e decisões assertivas de cada um dos seus colaboradores. Neste sentido, a Gestão de Pessoas nas organizações do terceiro setor também deve ser considerada como tema estratégico, uma vez que se faz necessário cada vez mais a retenção de talentos e pessoas qualificadas nessas organizações.

Assim, pode-se afirmar, que o terceiro setor no Brasil apresenta deficiências, principalmente relacionadas à falta de profissionalização, sobretudo com a ausência de tecnologias de planejamento e gestão empresarial. Neste sentido, é fator essencial que as entidades sem fins lucrativos sejam capacitadas semelhantes as empresas privada, cuja eficiência e eficácia dependem da correta utilização de conceitos e práticas de gestão baseados no pensamento estratégico e na lógica de mercado (RIBAS JR., 2002).

Essas deficiências existentes na gestão do terceiro setor, também refletem resistências à implantação de novos processos, que expressam que algumas práticas relacionadas à performance, desempenho e profissionalização das relações podem ser vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo em muitos casos rejeitadas devido ao entendimento que isso pode ser uma forma de controle sobre suas tarefas.

Deste modo, pode-se identificar falhas de competência no terceiro setor e colocá-lo diante do grande desafio que é a modernização. Entende-se que essas entidades necessitam adotar ferramentas que as auxiliem a aprimorar a qualidade

dos seus serviços, comunicar-se com maior eficácia com todos os seus públicos e principalmente, conquistar uma maior autonomia na realização dos processos e maior capacidade de sustentação.

Para Tozzi (2015) muitas vezes, as pessoas culpam a captação insuficiente de recursos, como se fosse a vilã de inúmeros projetos sociais frustrados, dentro do terceiro setor. O que é preciso entender, porém é que, mais até do que “Não captar recursos suficientes”, a ineficácia da administração de uma ONG é o principal inimigo responsável pelas ações desta não darem o resultado buscado.

Ainda sobre a falta de recursos, Tozzi (2015, p.31) comenta que “a falta de recursos é consequência da falta de planejamento e gestão. Muitos gestores acreditam que planejar é perder tempo e por isso, deixam esse processo de lado e concentram-se em decisões imediatistas”.

A ausência de recursos nessas organizações, em muitos casos gera uma desigualdade na remuneração se comparado aos demais setores, dificultando a atração e retenção de profissionais qualificados. Essas dificuldades podem ser explicadas pela falta de elaboração de políticas de valorização do desempenho individual. Apesar da motivação observada nesses colaboradores, se faz necessário a adoção de critérios salariais e plano de carreira.

Cabral (2015) também comenta que além das deficiências nas funções de planejamento da organização, volta-se a constatar que essas deficiências também são encontradas no âmbito dos instrumentos de gestão.

Para Ribas Jr. (2002, p. 4) “As ONGs e entidades assistenciais estão sendo valorizadas hoje como organizações portadoras de valores fundamentais para a sociedade, passando a receber atenção crescente dos setores público e privado”.

Ainda de acordo com Ribas Jr., (2002, p. 5) as entidades do terceiro setor necessitam mudar para alcançar uma maior profissionalização de suas atividades e diz que:

A profissionalização das entidades sociais deve ser entendida em múltiplas dimensões: aprimoramento da qualidade dos seus programas de atendimento; maior capacidade de buscar parcerias e recursos para promover a sua sustentabilidade; aprimoramento de sua competência administrativa e de sua estrutura organizacional. A busca de profissionalização pressupõe uma autocrítica dos aspectos restritivos da cultura assistencialista na qual grande parte das entidades sociais foi formada, mas também um reconhecimento de

qualidades próprias, desenvolvidas no decorrer desta mesma formação, que lhes permitem desempenhar um papel essencial na promoção do desenvolvimento social: vínculos de confiabilidade com comunidades locais, agilidade no atendimento às necessidades dos grupos de baixa renda, aptidão para prestar serviços em escala humana, capacidade para mobilizar o apoio e a participação popular para a implementação de mudanças sociais necessárias (RIBAS JR., 2002, p. 5).

Diante desse novo cenário que se configura, no qual as agências financiadoras, governo e empresas privadas passam a exigir mais pelo recurso investido nas ações sociais promovidas pelas organizações do terceiro setor, um outro desafio que se apresenta passa invariavelmente pela capacitação profissional dos gestores dessas entidades de tal forma a proporcionar a obtenção de melhores resultados em eficiência, eficácia e efetividade, sem necessariamente perder o foco e a missão do fim social.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A seção apresenta os procedimentos metodológicos desenvolvidos durante a pesquisa.

3.1 Método e técnica da pesquisa

A pesquisa buscou compreender os impactos na profissionalização do terceiro setor e seus gestores, devido suas particularidades diante das diversas dificuldades enfrentadas por este segmento e principalmente quanto a captação de recursos financeiros, fazendo com que muitas organizações não adquira os conhecimentos e recursos mínimos necessários para sua profissionalização.

O procedimento adotado para resolução do problema em questão foi a técnica de estudo de caso em uma entidade do terceiro setor. Na definição de Lima (1999, p. 35) “o método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”.

Gil (2010) comenta que o método de estudo de caso vem sendo utilizado

com uma maior frequência nas Ciências Sociais, para o autor existe uma falta de rigor metodológico. O autor sugere “o que cabe propor ao pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses” (GIL, 2010, p. 38).

A pesquisa iniciou-se com a busca de material bibliográfico referente ao tema. Foram feitas consultas em livros, pesquisas em monografias, além de consultas pela internet, o que possibilitou o conhecimento teórico sobre o tema. A definição da pesquisa foi então classificada como qualitativa uma vez que a proposta não era comprovar fatos através de números ou estatísticas.

As informações sobre a organização foram levantadas através de uma entrevista não estruturada com o presidente e análise documental. Nesse contexto, foram analisados os dados coletados, a fim de verificar como a organização trata o assunto da capacitação e profissionalização diante das constantes dificuldades financeiras enfrentadas no seu dia a dia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção faz-se uma apresentação da organização, em seguida são apresentados os dados obtidos por meio de análise documental e entrevista, os dados relacionados a formação do quadro atual da diretoria e por fim o resultado da entrevista com o presidente.

4.1 Apresentação da Organização

A organização resultado do estudo de caso foi o Instituto Empreender, fundado em 08 de fevereiro de 2000 na cidade de Brasília/DF e qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, nos termos da Lei 9.790, de 23 de março de 1999 através de Despacho da Secretaria Nacional de Justiça em 11 de setembro de 2001. Atualmente a organização atua nos estados do Rio de Janeiro e Pernambuco, com foco principal na qualificação e inserção de jovens no mercado de trabalho (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

Abaixo são listados a missão, visão e valores da organização que foram resultados do planejamento estratégico realizado no ano de 2014 (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

Missão: Ser uma instituição de formação e qualificação socioprofissional e inserção produtiva, comprometida com questões ligadas à cultura, sustentabilidade e inclusão.

Visão: Ser referência em formação, qualificação e inserção produtiva nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Valores: Cidadania; Diversidade; Afetividade; Entusiasmo e Valorização do Indivíduo.

São órgãos da administração do Instituto Empreender:

- a) Diretoria Executiva: Presidente e Diretor Técnico Administrativo.
- b) Conselho Fiscal: 03 (três) membros efetivos e 1 (um) suplente
- c) Assembleia Geral: Composta por 23 associados;

As atividades e experiências do Instituto Empreender estão distribuídas nas seguintes ações:

- e) Qualificação socioprofissional de jovens;
- f) Qualificação e intermediação de vagas de emprego para pessoas com deficiência;
- g) Formação de Jovens Aprendizes;
- h) Desenvolvimento de estudos, pesquisas, programas técnicos, educacionais, econômicos, tecnológicos, políticos e sociais;
- i) Desenvolvimento de projetos de apoio à cultura brasileira e à cultura de paz.

4.2 Modelos de gestão utilizados

O Instituto Empreender tem uma cultura organizacional baseada em fortes valores humanos e a equipe é bem disposta a trabalhar colaborativamente. No entanto, não há grande integração entre as áreas e as unidades, que estão distribuídas em três diferentes estados. A missão e a visão expressam o foco em conhecimento, mas não há formalização de competências, processos e metas baseadas em conhecimento. Além disso, apesar de haver um incentivo informal de

integração, não existem práticas institucionais de colaboração e compartilhamento do conhecimento.

Ao analisar os documentos pode-se evidenciar que a realização do planejamento estratégico em 2014 foi uma ferramenta que trouxe mais clareza nas tarefas de cada setor, e que de certa forma demonstrou a fragilidade de como os processos são gerenciadas. Os controles realizados pela organização são todos feitos de forma manual sem a utilização de sistemas informatizado, o que gera um retrabalho e certa demora para obtenção da informação. Porém, mesmo utilizando o Excel como ferramenta para controle da maior parte das necessidades, pode-se verificar que isso não é o problema maior para organização, uma vez que são realizados relatórios consistentes para reportar os resultados dos projetos aos parceiros (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

Diante da necessidade de sistemas informatizados a instituição assinou contrato com uma empresa de desenvolvimento de sistema com o objetivo de desenvolver duas soluções para a organização que são eles:

- a) **Sistema financeiro** – O objetivo desse sistema é gerenciar toda movimentação financeira da organização e seus respectivos projetos a fim de otimizar a informação entre financeiro, coordenador e parceiro.
- b) **Sistema de gerenciamento de cursos** – O objetivo do sistema é ter o controle em tempo real dos alunos que são qualificados pela instituição com foco no acompanhamento e desenvolvimento do aluno para que sejam levantadas as informações referente ao número de faltas, notas e comportamento além de computar a carga horária do aluno e educador.

Atualmente os sistemas não se encontram em pleno funcionamento, devido as dificuldades de comunicação com a empresa de desenvolvimento e falta de recursos financeiros para pagamento da manutenção do contrato.

Foi possível verificar que existe um excelente relacionamento com os diferentes públicos de interesse do Instituto Empreender, que conta com uma percepção positiva do mercado. São envolvidos os parceiros na elaboração dos projetos, os alunos e escolas são ouvidos e existe um banco de dados para acompanhamento da evolução dos beneficiados. O Instituto tem metodologia de qualificação profissional formalizada e reconhecida com uma base de empresas e

candidatos para intermediar a inserção de jovens no mercado de trabalho. (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

4.3 Origens das receitas

A seguir são relacionados os projetos e origens dos recursos recebidos pelo Instituto Empreender durante o ano de 2016 (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

Financiador 1: Chevron Brasil

Projeto: Qualificação Profissional Enter Jovem

Objetivo: Qualificar 400 jovens de escolas públicas do Ensino Médio ou oriundos delas para o ingresso no mercado de trabalho.

Financiador 2: Instituto Cyrela

Projeto: Qualificação Profissional Enter Jovem

Objetivo: Oferecer qualificação socioprofissional e empreendedora para jovens, possibilitando sua inserção socioprodutiva de forma qualificada

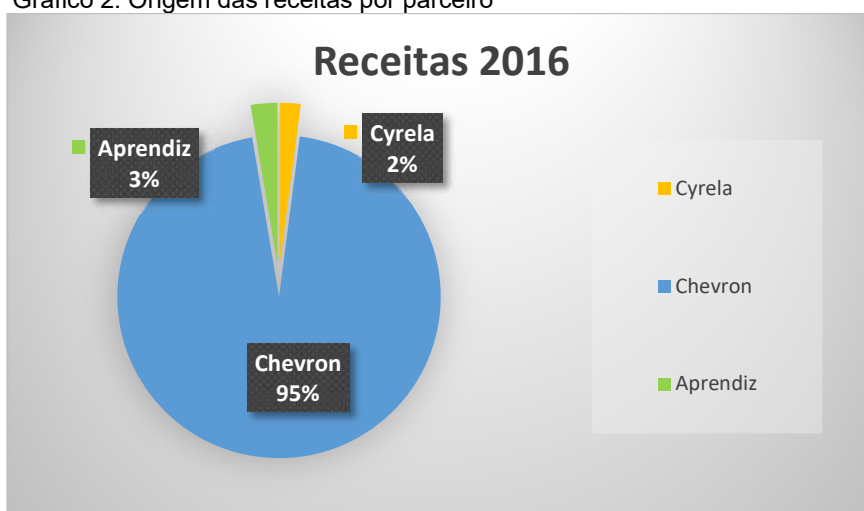
Demais fontes de recursos: Centro da moda têxtil Ltda./Padron ar condicionado/Braspac embalagens/F. Genes e Cia.

Projeto: Formação de jovens aprendizes no curso de Assistente Administrativo

Objetivo: Executar as aulas teóricas do programa de aprendizagem no curso Assistente Administrativo com carga horária de 400 horas de estudo, onde serão abordados conteúdos essenciais à preparação geral e integral dos jovens para o mundo do trabalho.

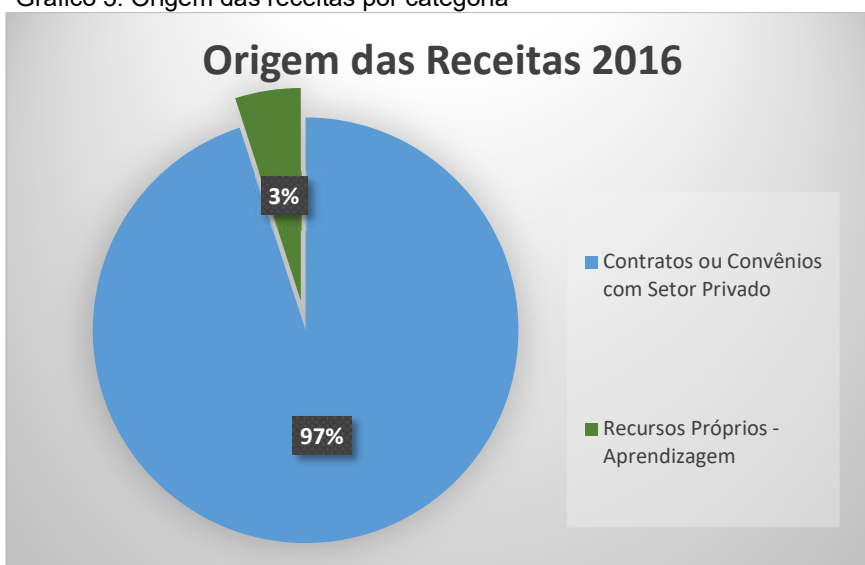
Nos gráficos 2 e 3 pode-se observar o percentual de cada projeto em relação às receitas totais da instituição no exercício de 2016.

Gráfico 2: Origem das receitas por parceiro



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados

Gráfico 3: Origem das receitas por categoria



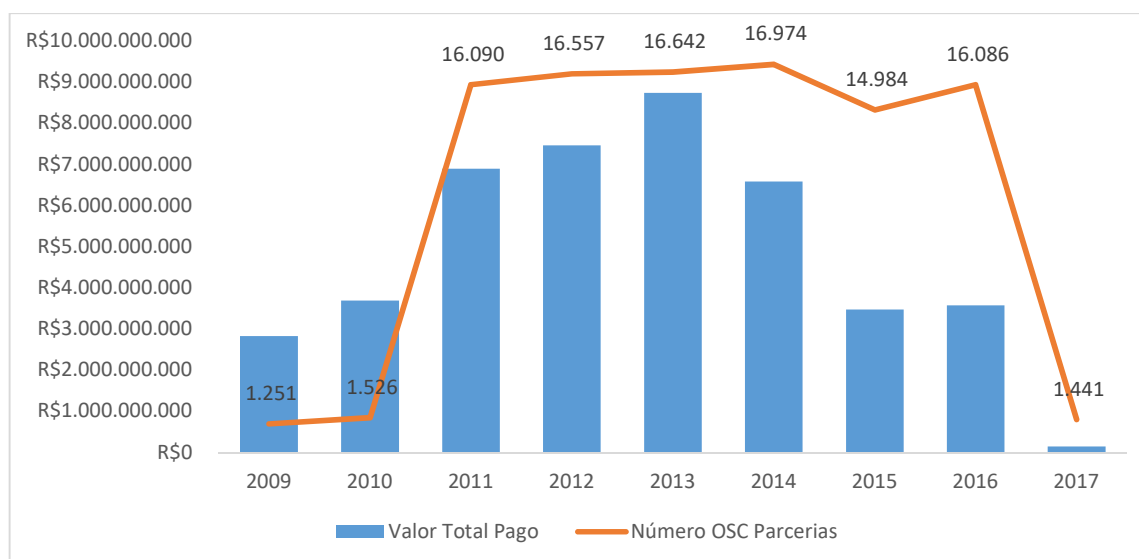
Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados

Diante das informações relacionadas nos gráficos acima, pode-se constatar que durante o ano de 2016 um único financiador representava 95% da receita total da instituição e que durante este mesmo ano a organização não recebeu recursos de convênios ou parcerias públicas e nem doações voluntárias de associados. Não existe nenhuma campanha de doação com foco nas pessoas físicas, o que poderia ser uma possibilidade de receita para organização (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

A partir de 2014 diante do agravamento da crise financeira do Brasil, houve uma redução significativa quanto aos repasses financeiros realizados pelo governo federal para as entidades do terceiro setor, o que gerou muita dificuldade para novas captações de recursos federais. No gráfico 4 pode-se verificar a redução de repasses financeiros do governo federal para as organizações do terceiro setor.

No mesmo ano foi criada a lei 13.019/2014 que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, a lei trouxe uma série de exigências como por exemplo: obrigação do chamamento público, instalações, condições materiais, capacidade técnica e operacional além de outros requisitos.

Gráfico 4: Evolução anual dos repasses federais para as OSCs.



Fonte: IPEA com dados do Ministério do Trabalho (2014), Ministério do Esporte (2016), Ministério da Cultura (2016), Ministério da Ciência (2016), Ministério da Fazenda (2016), Ministério do Planejamento (2016).

Após a escassez financeira dos convênios públicos o Instituto Empreender muda seu foco e passa a priorizar as parcerias com a iniciativa privada, porém as dificuldades quanto a captação de recursos, também foi encontrada nas empresas privadas devido a grave crise financeira que o país atravessa desde 2014, onde muitas empresas privadas deixaram de investir em projetos sociais impactando diretamente nas fontes de receitas da organização.

Diante das dificuldades e incertezas, a maior preocupação por parte do presidente da organização se mostrou com relação a dependência de um único financiador em custear 95% das despesas da organização, mesmo o parceiro se mostrando satisfeito com as ações realizadas no ano de 2016 o mesmo não renovou o contrato para o ano de 2017. O que vai reduzir drasticamente as receitas em 2017. (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

4.4 Formas de contratação dos colaboradores

Os critérios de contratação foram definidos no documento chamado “Mapa de Competência” que foi criado por uma empresa contrata para realização do planejamento estratégico de 2015-2018 com a participação dos dirigentes, associados e funcionários. O mapa de competência possui todos os requisitos exigidos para admissão em determinada função, tais como: descrição do cargo, conhecimentos, habilidade, atitudes e formação do candidato. Observou-se a grande preocupação da organização em definir de forma detalhada o perfil de cada cargo. (INSTITUTO EMPREENDER, 2017).

A divulgação da vaga geralmente é comunicada para os colaboradores internos que passam a difundir a vaga para conhecidos e pessoas próximas com quem já tiveram algum tipo de vínculo trabalhista, não sendo preenchida a vaga, a oportunidade é publicada em sites especializados e nas redes sociais.

Após análise de currículo e processo de seleção a entrevista fica a cargo do presidente da organização que em muitos casos se envolve nos demais departamentos por se tratar de uma instituição de pequeno porte, assim conhecendo a realidade e necessidade de cada setor. Geralmente a seleção não obedece ao documento criado para esse fim (mapa de competência) por se tratar de um documento mais detalhado e exigente, tal documento nem sempre é levado em consideração para efetivação de um colaborador. Foi discutido que as exigências contidas neste documento nem sempre estão compatíveis com disponibilidade financeira exigida para o cargo, sendo quase inviável exigir todos os requisitos contidos no documento com uma remuneração geralmente abaixo do mercado.

Há uma grande dificuldade em reter o profissional com um alto nível de

experiência e qualificação, uma vez que a maior parte das vagas ofertadas são para preenchimento de oportunidade em projetos com prazo determinado para início e fim, o que leva muitos candidatos a desistirem da vaga.

A grande dificuldade enfrentada pela organização devido à escassez de recursos financeiros é a permanência de uma quantidade fixa de funcionários. Verificou-se que em momentos de vários projetos a organização passou a possuir mais de vinte colaboradores que em muitos casos passam a assumir as funções da organização e também dos projetos, ao final da ação específica para qual foi contratado aquele colaborador tinha seu vínculo encerrado com a organização.

Por outro lado, pode-se observar o clima organizacional harmônico e a dedicação com que os envolvidos prestam seu serviço para organização, sempre focados no objetivo final do projeto, em parte explicado por uma flexibilização de horário, que muitos consideram como fator relevante.

4.5 Critérios para eleição dos membros da administração

Os critérios para eleição dos cargos de presidente e diretor assim como os membros do conselho fiscal são estabelecidos em estatuto, para ser candidato a algum cargo o único critério exigido é ser associados a mais de 6 (seis) meses da data de eleição que acontece a cada dois anos.

Verificou-se uma grande dificuldade para compor as chapas devido à ausência de recursos financeiros para pagamento dos membros da diretoria, uma vez que os mesmos não são remunerados pelo cargo que exercem, porém é definido em estatuto a possibilidade de prestar serviços em projetos específicos de forma remunerada, neste caso o presidente e diretor passam a executar atividades voltadas a atender uma demanda específica de um determinado projeto, acumulando assim duas funções. Pode-se observar que devido a essa proibição em remunerar os dirigentes pelo cargo que exercem, gera-se uma baixa demanda e expectativa por parte dos associados para se candidatarem a esses cargos.

4.6 A profissionalização da organização

Ao se perguntar quais são as medidas que a organização tem tomado quanto a sua profissionalização a resposta é: “No momento as ações nesse sentido estão paradas, uma vez que o instituto possui apenas um projeto sendo executado no início de 2017, nosso maior projeto encerrou em 31/12/2016 e o foco principal da organização no momento é a captação de recursos financeiros para manutenção da estrutura mínima de funcionários, já começamos a enviar propostas para novas parcerias para o ano de 2017, e atual gestão revisitou o planejamento estratégico no início de 2016 onde foram feitos alguns ajustes adequando a realidade atual no qual passa a instituição e o país”.

Foi possível verificar que devido às incertezas quanto aos recursos financeiros a instituição até o momento não possui uma política de incentivo de capacitação e treinamento dos seus funcionários e diretores. Um dos fatores que influenciam na ausência dessas políticas é a falta de recurso próprio da instituição para investimento em pessoal uma vez que os recursos captados das parcerias público e privado em muitos casos não permitem gastos com pessoal do quadro fixo da organização.

O Instituto Empreender desenvolve um trabalho de forma satisfatória e tem o reconhecimento do público externo, mas não investe o suficiente em seu próprio aprendizado organizacional. Não existe um programa estruturado para treinamento e capacitação contínua da equipe, porém a instituição busca apoiar as propostas sugeridas pelos colaboradores e equipe com objetivo de alcançar melhores resultados em seus processos.

Em seu planejamento estratégico a organização já relacionava alguns resultados que deveriam ser buscados para sua manutenção, foram eles: Garantir a sustentabilidade da instituição, captar novos patrocinadores, ser contemplado em editais, ampliar visibilidade e reputação, além de treinar equipes e líderes e manter as unidades integradas. Observa-se um grande foco quanto a captação de novos recursos financeiros com objetivo da sustentabilidade da instituição.

Abaixo são relacionados os cargos e respectivas qualificações dos membros eleitos para a gestão 2015/2018 do Instituto Empreender.

Quadro 1: Formação dos dirigentes

Cargo	Área de Formação
Presidente	Assistente Social
Diretor Técnico e Administrativo	Assistente Social
Conselheiro Fiscal 1	Psicólogo
Conselheiro Fiscal 2	Jornalista
Conselheiro Fiscal 3	Assistente Social
Conselheiro Suplente	Hotelaria

Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados

Diante das informações analisadas foi possível constatar que os diretores e membros do conselho possuem formação de nível superior, mostrando que a organização possui um bom nível de formação dos seus dirigentes. Por outro lado, conforme já mencionado, foi possível identificar que durante todo ano de 2016 não houve nenhum investimento em treinamento dos diretores e conselheiros.

4.7 Captação de recursos e seus impactos na profissionalização

Com a redução drástica de repasse dos recursos por parte do governo federal a partir de 2014 e da iniciativa privada, a organização deve buscar seu diferencial competitivo na captação de recursos, também buscar atingir os melhores resultados com o menor valor, otimizando assim o recurso do investidor social e o mais importante, sem perder a qualidade dos serviços prestados.

Diante das novas exigências tanto do poder público quanto da iniciativa privada, surge a tendência de exigência de contrapartida das organizações por meio de recursos humanos, materiais ou financeiro em alguns casos, deste modo a organização deve buscar formas de se reestruturar com objetivo de buscar sua sustentabilidade.

Com a escassez de recursos financeiros enfrentado pela organização durante o ano de 2016, aliado a um cenário sem muitas perspectivas positivas quanto a novas parcerias para o ano de 2017, a organização precisou se reestruturar com o objetivo de alcançar sua sobrevivência nesse período de poucas oportunidades quanto a captação de recursos financeiros.

Com isso algumas metas iniciadas a partir de 2015 com a implementação

do planejamento estratégico tiveram que ser suspensas temporariamente, principalmente devido à falta de pessoal, uma vez que a instituição possui atualmente apenas três funcionários assalariados que cuidam do departamento financeiro e da captação de novas vagas para o programa da aprendizagem.

Foi possível constatar que o Instituto Empreender foi fortemente afetado pelo cenário econômico dos últimos cinco anos, o que por sua vez gerou um impacto quanto a profissionalização da organização, devido as descontinuidades de programas que estavam em fase de implementação com objetivo de trazer melhores resultados para sua gestão, além da suspensão da implantação dos sistemas informatizados que tinham como foco trazer mais agilidade e confiabilidade nas informações. Diante das restrições financeiras a execução de planos de capacitação, treinamento e implementação de ferramentas gerenciais definidos em seu planejamento estratégico encontram-se suspenso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base as informações levantadas para realização da pesquisa, pode-se constatar que o terceiro setor encontra-se em plena expansão, em virtude dos desafios de um país em desenvolvimento com problemas sociais graves. O que faz dessas organizações peça fundamental na prestação de serviços de qualidade para população carente brasileira, em conjunto com o Estado. Diante dessas responsabilidades, surge a necessidade crescente de profissionalização dessas organizações, a fim de obter os melhores resultados em sua gestão e na otimização da aplicação dos recursos provenientes da iniciativa pública e privada.

Conforme demonstrado nesse trabalho, de acordo com o IBGE, mais de 91% das organizações do terceiro setor possuem até 10 funcionários, sendo consideradas assim organizações de pequeno porte, o que demonstra por si só o grande desafio que é gerir essas organizações, além da quantidade reduzida de funcionários, uma outra dificuldade está relacionada a mão de obra qualificada, devido à ausência de políticas de gestão de pessoas.

Não diferente da estatística, o Instituto Empreender atualmente possui quadro reduzido de associados e principalmente de funcionários para que possam

realizar novas captações de recursos e demais atividades relacionadas à administração e gestão da organização. No âmbito da adesão de novos associados, a organização ainda não possui até o momento políticas de atração de novos colaboradores.

Ao analisar as fontes de receitas, verificou-se a grande dificuldade em articular parcerias para manutenção das atividades e despesas fixas da instituição, situação essa, que impacta diretamente na forma como a organização é gerenciada, uma vez que as incertezas financeiras levam a ausência de políticas de capacitação profissional. Por outro lado, é visível a forma como os colaboradores empenham-se nas ações da organização e se esforçam ao máximo para obtenção dos melhores resultados, mesmo com a ausência de modelos e ferramentas gerenciais adequadas para o terceiro setor.

Ao longo dos últimos anos tem-se observado um movimento maior da instituição em busca de sua profissionalização. Após a realização do planejamento estratégico a instituição passa a ter uma maior preocupação com sua sustentabilidade financeira, diante disso, a instituição tem priorizado as parcerias privadas e feito um investimento maior no programa da aprendizagem, sendo este uma fonte de receita própria do Instituto Empreender.

Sem dúvidas a captação de recursos é um fator essencial para a organização, porém se faz necessário adoção de estratégia e planejamento mínimo de sustentabilidade com foco em ações voltadas à profissionalização, além de uma mudança cultural da instituição, para que essa consiga além de atingir seus objetivos possa contribuir de forma contínua para sociedade sem interrupções na prestação de seus serviços.

Fica evidente que as organizações que não se profissionalizam vão enfrentar cada vez mais dificuldades na captação de recursos, uma vez que as exigências para repasse de recursos estão cada vez mais exigentes, pressionando assim o terceiro setor a desenvolver novas e eficazes metodologias para a obtenção de fontes de recursos.

Neste sentido os impactos na profissionalização das organizações do terceiro setor envolve vários fatores, desde a falta de políticas de Gestão de Pessoas, ausência de tecnologias, modelos gerenciais além de falta de

planejamento a longo prazo, sendo que todas essas dificuldades são enfrentadas em grande parte pela escassez financeira, o que impede que essas organizações adotem políticas de longo prazo para sua profissionalização.

Os conceitos desenvolvidos neste trabalho para o entendimento da gestão e profissionalização das organizações do terceiro setor foram extremamente relevantes para formação do autor. O conhecimento das atividades e dificuldades do terceiro setor contribui não somente para formação acadêmica, mas também na formação como cidadão.

Diante das proporções e mudanças que o setor vem passando nas últimas décadas no Brasil, é evidente que o terceiro setor é parte essencial para o desenvolvimento da nação e com o objetivo da busca contínua por excelência nas suas ações e para alcançar a sobrevivência organizacional. Recomenda-se como continuidade para esse trabalho:

- a) estudo quanto a profissionalização em diversas entidades do terceiro setor;
- b) apresentar modelos gerenciais no terceiro setor;
- c) elaborar sistema de gestão informatizados para as entidades do terceiro setor;
- d) traçar estratégias de ações proporcionando a profissionalização e capacitação contínua.

THIRD SECTOR MANAGEMENT: Difficulties and Challenges in Professionalization**ABSTRACT**

This research aimed at demonstrating the impacts in the professionalization of the third sector organizations due to financial difficulties. The case study of qualitative nature, based on bibliografic references and a analysis of documents from the studied institution, was used as research methodology. The documents resultant from the strategic planning were analysed for data collection and a semi-structured interview application was applied to the CEO. It was possible to identify that there is a great dependence of these organization on the financial resources, which generates for them soon uncertainty about survival and maintenance. It was verified that, in the context of the third sector growth in recent decades, there is an urge for the use of planning and management tools so that these organizations seek professionalization in an effective way, with the purpose of optimizing their results and deliveriing their services to the population.

Key words: Professionalization. Managemen. Third Sector. Study Case.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **LEI Nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Legislação Federal.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Legislação Federal.

BRASIL. **Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Legislação Federal.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor: gestão e controle social.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias, **Planejamento circunstancial: Economia Social – Terceiro Setor.** 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEREIRA, Milton. **Gestão para Organizações Não Governamentais.** 1. ed. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

RIBAS JR., Fábio. **O conceito de terceiro setor.** Disponível em: https://xa.yimg.com/kq/groups/21939088/305306307/name/ARTIGOS_-_TERCEIRO_SETOR_01.pdf. Acesso em: 06 abr. 2017.

RUGGERI, Renê G. **Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, F. (Org.). **Gestão de ONGs: Princípios Funções gerenciais.** 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

TOZZI, José Alberto. **S.O.S da ONG**: guia de gestão para organizações do Terceiro Setor, São Paulo: Gente, 2105.

VALMOR, Slomski... [et al.]. **Contabilidade do terceiro setor**: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas, São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRÁFICAS E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em:
<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil 2016**. Disponível em:
<https://mapaosc.ipea.gov.br/index.html>. Acesso em: 15 maio 2017.

INSTITUTO EMPREENDER. **Documentos Institucionais**. Disponível em:
<http://www.institutoempreender.org>. Acesso em: 12 maio 2017.

APÊNDICE A - Questionário de entrevista

Dados da Organização

1. Nome da Instituição:
 2. Área de atuação:
 3. Data de fundação:
 4. Número de funcionários (CLT):
 5. Números de associados:
 6. Números de dirigentes e conselheiros:
-

Dados do Entrevistado

7. Cargo:
 8. Formação:
-

Questionário

9. Quais os maiores desafios para a instituição?
10. A organização já fez seu Planejamento Estratégico?
11. A instituição possui em suas declarações Missão, Visão e Valores?
12. Como o instituto está se preparando para profissionalização?
13. Existe algum plano de carreira?
14. Quais os critérios para admissão dos associados e funcionários?
15. Todos os dirigentes possuem formação superior?
16. A organização possui alguma política de treinamento, capacitação e retenção de talentos?
17. Quais as principais fontes de recursos?
18. Qual a forma de captação de recurso da instituição?
19. A organização possui alguma atividade de geração de renda própria?
20. Como são reportadas as atividades exercidas pela instituição a seus parceiros?
21. Quais as ferramentas tecnológicas que a instituição utiliza para seus controles?
22. Como é realizada a integração entre as três unidades?
23. Os dirigentes da instituição são remunerados?